

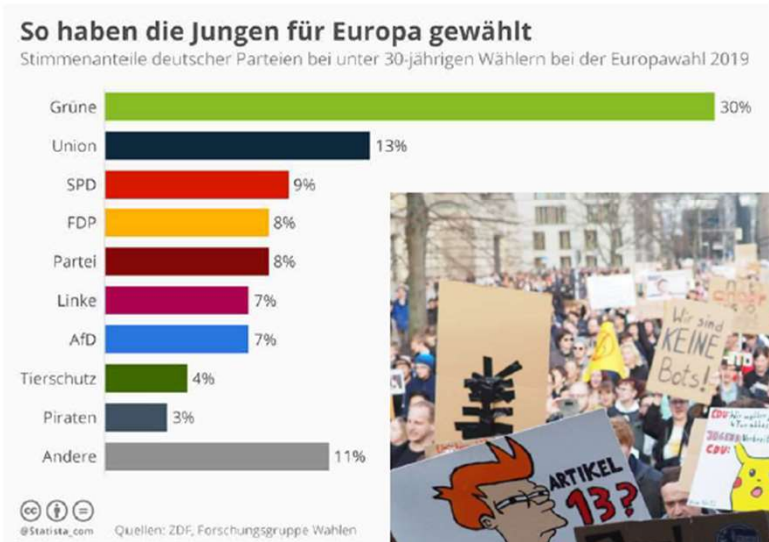


Neue, transformative Autorität in der Führung

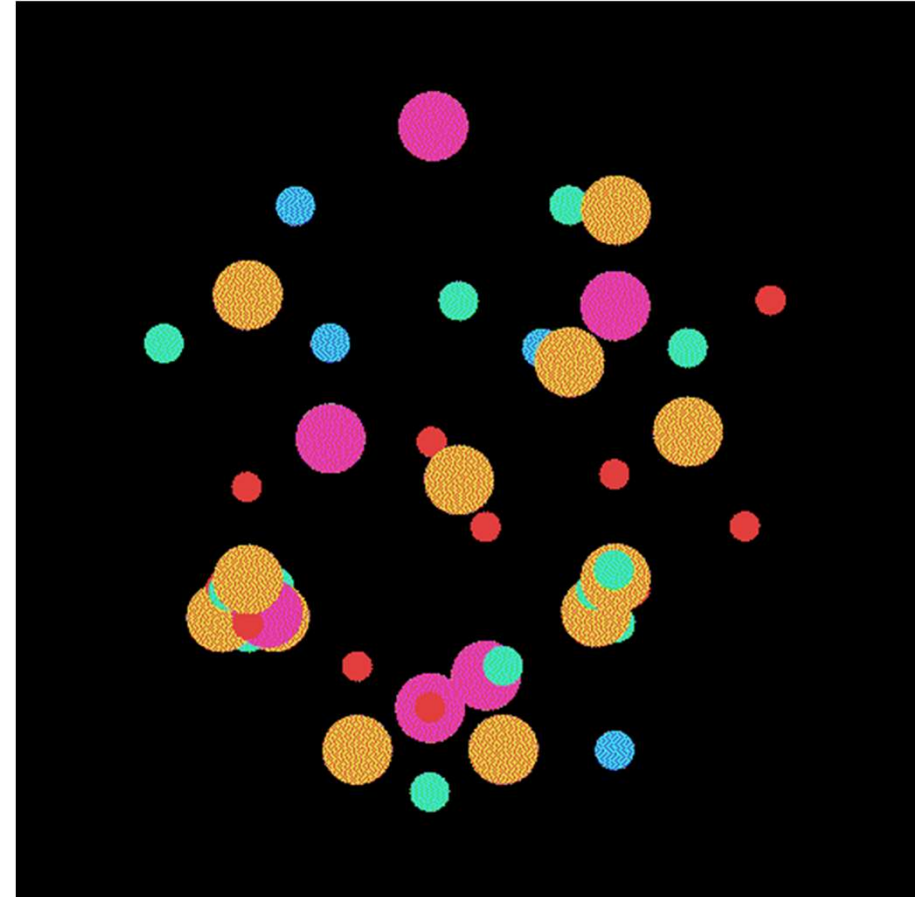
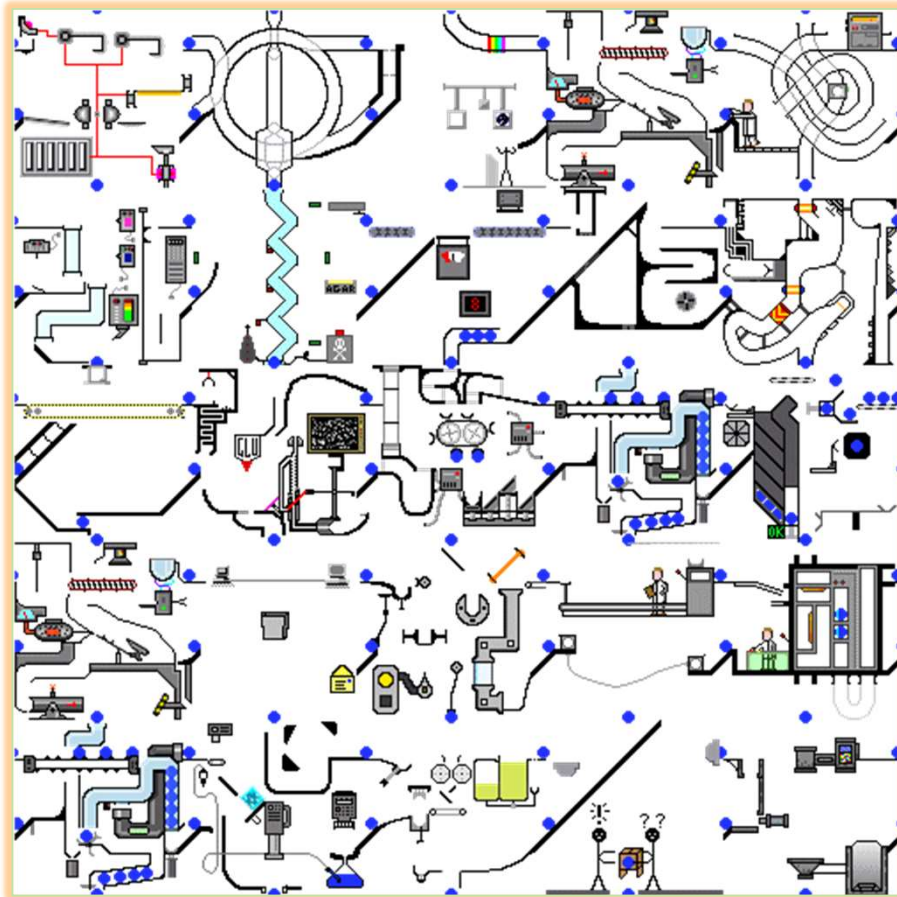
Lüneburg, 21. November 2019



Führung wird neu verhandelt. Auf allen Ebenen.



Mentale Modelle von Industriegesellschaft und Wissensgesellschaft.



Meine Autorität, mein Fahrrad und ich.



Matt Sailing, stocknap.io

Autoritäts-1x1



rawpixel, stocknap.io

Autoritäts-1x1

potestas

funktionsbezogene
Autorität

legitimiert durch
Gesetze, Verträge, ...
und zugeschrieben
durch die Hierarchie-
funktion

auctoritas

personenbezogene
Autorität

legitimiert und
zugeschrieben durch die
Art und Weise der
Beziehungsgestaltung

Woher kommt denn eigentlich...

patriarchale, autoritäre
(vertikale) Autorität

sich entziehende
(diffuse) Autorität

neue, horizontale
(transformative) Autorität

1870 – 1930 - ...

1968 - ...

1995 - ...

Prozessorganisation

2. industrielle
Revolution

Projektorganisation

3. industrielle
Revolution

Agile Organisation

4. industrielle
Revolution

Schulen bzw. Bildungseinrichtungen
qualifizieren im Kern (mentale
Modelle) auch weiterhin für Prozess-
und Projektorganisation



Die drei Haltungen zu Autorität (auctoritas)

vertikale Autorität	diffuse Autorität	transformative Autorität
1870 – 1930 - ...	1968 - ...	1995 - ...
Fachwissen, Vorrechte	unklare Legitimation	Beziehungswissen/ EQ, Methoden
Misstrauen und Kontrolle	Gleichgültigkeit, blindes/ naives Vertrauen	Vertrauen
Belastete Beziehungen/ Distanz	(innere) Abwesenheit	Präsenz (Nahbarkeit)
Vereinzelung und Konkurrenz	unklare/ schnell wechselnde Beziehungsrelationen	Vernetzung und Kooperation
Handlungsdruck	Gleichgültigkeit und Beschwichtigung	Beharrlichkeit
Unterordnung und Gehorsam	Ungebundenheit	Gleichwertigkeit
Symmetrische Eskalation und Bestrafung	Entzug/ Flucht, Gleichgültigkeit, komplementäre Eskalation	Deeskalation, Ausgleich/ Wiedergutmachung, Versöhnung
Intransparenz (Entscheidung, Vorgehen)	Unklarheit/ Intransparenz	Transparenz

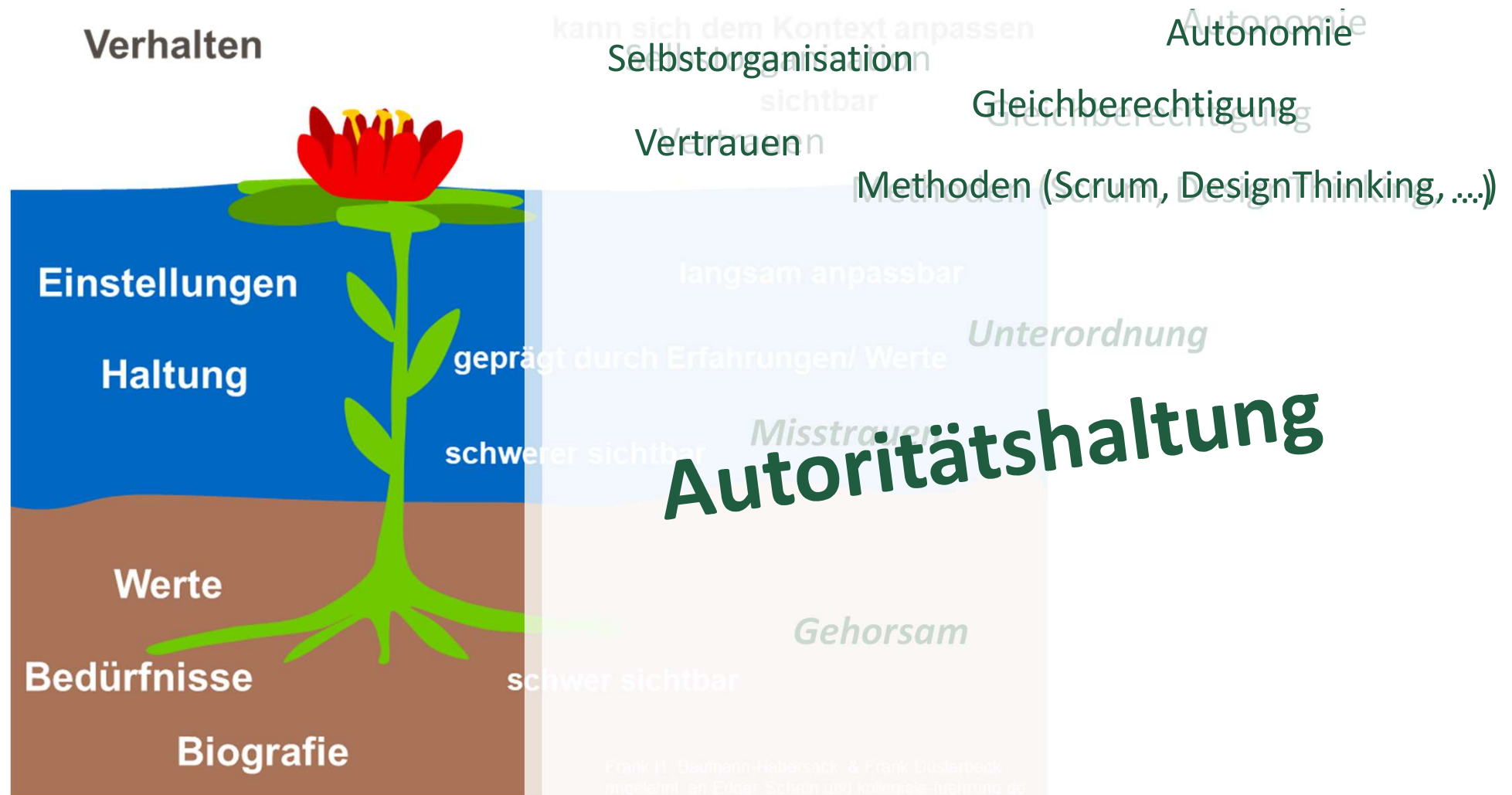
Quelle: Mit neuer Autorität in Führung, SpringerGabler 2017

Unsere Haltung bestimmt unsere Sicht auf Autorität.

**Wir sehen Autorität nicht als das, was sie ist –
sondern wie wir sind.**

Frank H. Baumann-Habersack

Der Blinde Fleck in der Transformation



Die Transformation von Führung folgt der Transformation von Autorität.

vertikale Autorität	Merkmale digitaler Wissengesellschaft	transformative Autorität
Fachwissen, Vorrechte	Autonomie und Selbstorganisation	Beziehungswissen/ EQ, Methoden
Mißtrauen und Kontrolle	Fehler als Entwicklungs- & schnelle Lernmöglichkeit	Vertrauen
Belastete Beziehungen/ Distanz	VUCA	Präsenz
Vereinzelung und Konkurrenz	gleiche Augenhöhe	Vernetzung und Kooperation
Handlungsdruck	andere, unbekannte Wege gehen	Beharrlichkeit
Unterordnung und Gehorsam	transparente Informationen	Gleichwertigkeit
Eskalation und Bestrafung		Deeskalation, Ausgleich/ Wiedergutmachung, Versöhnung
Intransparenz (Entscheidung, Vorgehen)		Transparenz

Quelle: Mit neuer Autorität in Führung, SpringerGabler 2017

Ein Transformations-Paradoxon

Es braucht **zunächst** erst einmal **mehr Führung**, für weniger bzw. andere Führung.

Führung **mit** einer **neuen Haltung zu Autorität**, die sich als ein **temporärer Entwicklungsausgleich** für die Organisation versteht.

Und zwar so lange, **bis Menschen ...**

... selbst- und **mitverantwortlich**

... sowie **sozial handlungskompetent**

miteinander **für gemeinsame Ziele wirken**.

Wenn dieser Entwicklungsgrad in einer Organisation erreicht ist, bekommt Führung andere Aufgaben.

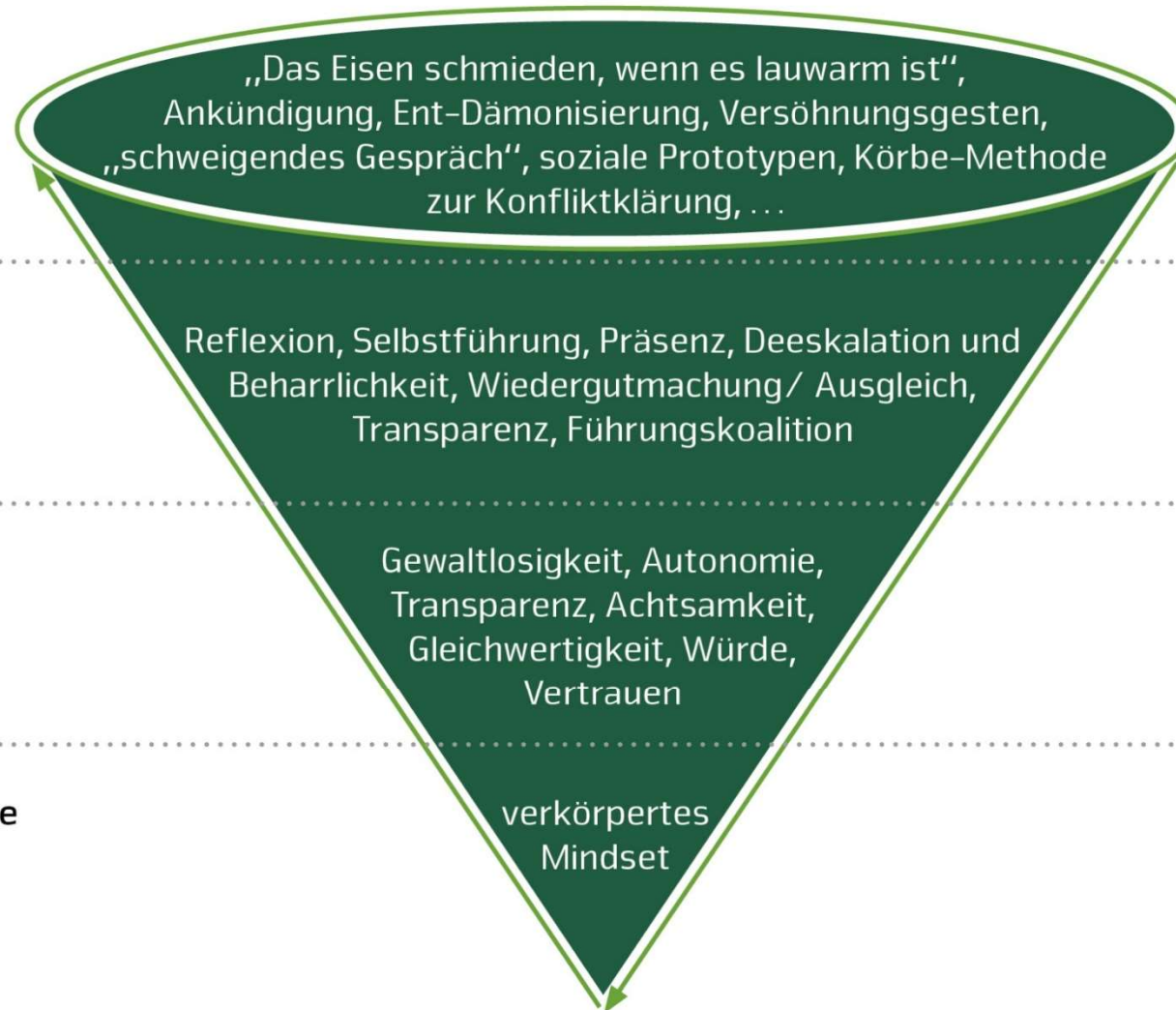
Das Meta-Modell der neuen, transformativen Führungsautorität

mit einer Vielzahl
an Methoden und
Verhaltensweisen

in Wirkung gebracht
durch 7 Elemente ...

sich bildend durch die
zentralen Werte ...

Die neue, **transformative**
Autorität ist ein ...



HANDLUNG

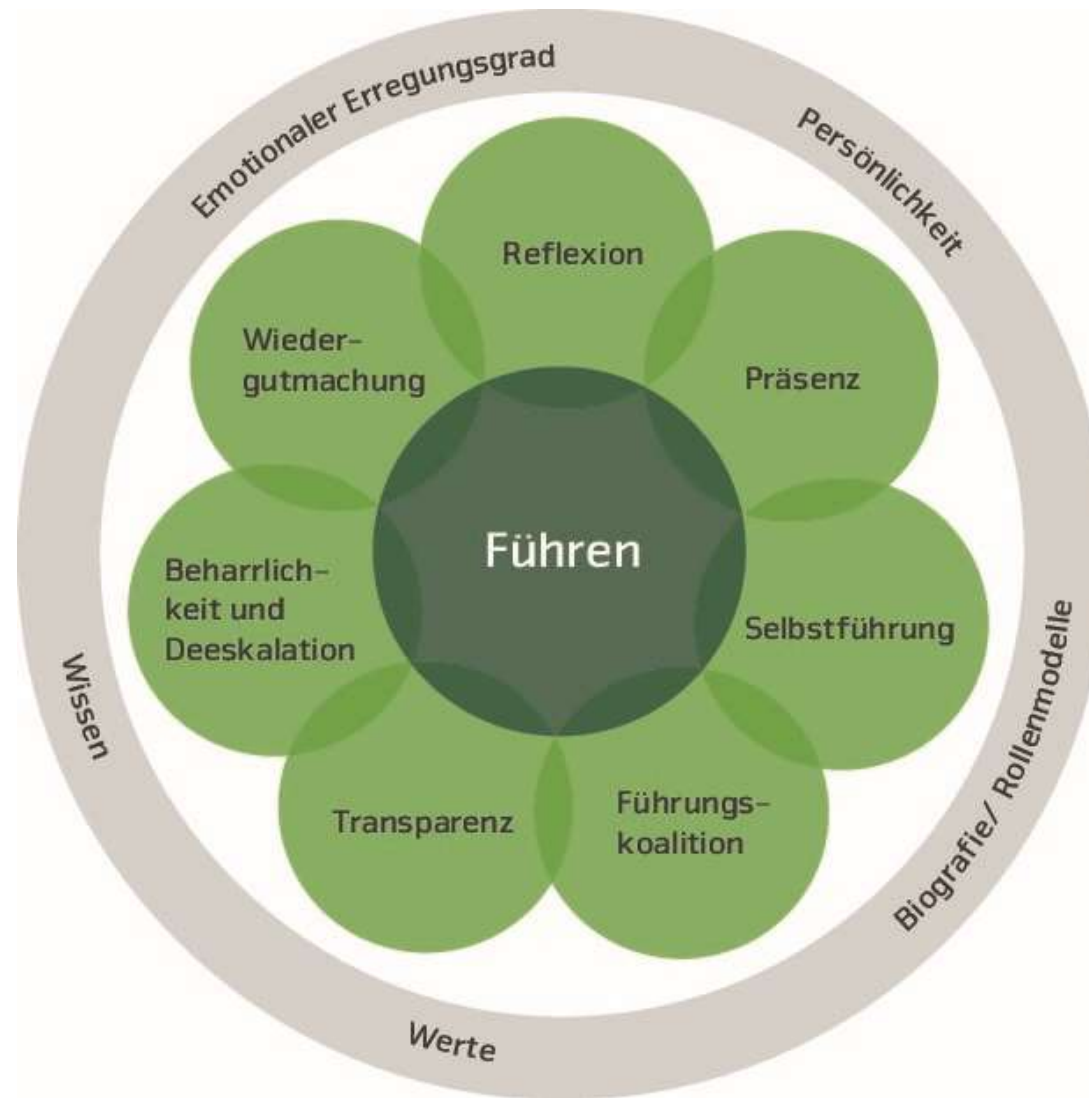
ELEMENTE

WERTE

HALTUNG

Baumann-Habersack, 2019

Die 7 Elemente der neuen, transformativen Autorität in der Führung



Zum Weiterdenken...

- Autorität neu denken und gestalten
- Den Gehorsam hinterfragen und in gewaltfreien Widerstand gehen
- Sich den eigenen Ängsten stellen & mit ihnen Hand in Hand die Zukunft gestalten
- Scham als Lern- und Veränderungsblockade in den Blick nehmen
- Die bislang unberücksichtigte, weibliche Perspektive zu Autorität



Studie zu Führungsautorität

www.studie.baumann-habersack.de

Zum Weiterlesen, -hören und -sehen

- Online-Artikel: Keiner Verändert sich allein. Auch Führungskräfte nicht
<https://www.linkedin.com/pulse/keiner-ver%C3%A4ndert-sich-allein-auch-f%C3%BChrungskr%C3%A4fte-baumann-habersack>
- 3sat Wissenschaftsdoku: Sehnsucht nach Autorität
<https://www.youtube.com/watch?v=N9P1SsffCQM>
- 12min-Vortrag: Autorität & Gehorsam: Zuhören!
<https://www.youtube.com/watch?v=7GroJ7n8FCY>
- Firmenfunk Podcast:
<https://firmenfunk.com/ff011-mit-neuer-autoritaet-in-fuehrung/>

KONTAKT

Frank H. Baumann-Habersack | Autoritätsforscher

FrankBauHa



LinkedIn



Alfred-Oehme-Straße 7

31303 DE-Burgdorf

T +49 0.5136 9765612

frank@baumann-habersack.de

